

## مقومات بناء الاستراتيجية الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - اسقاط على حالة الجزائر

مرزوقي مرزوقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد الأحضر - الوادي

Merzougui.univ@gmail.com

### ملخص:

بالرغم من ما يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الضعف التكنولوجي الا انه يمكنها تبني بعض الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة وخاصة من المؤسسات الكبيرة والمتطورة تكنولوجيا، عن طريق دراسة البيئة الخارجية وتقييم الفرص والتحديات، ودراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف التنظيمي في المؤسسة .

نطلق في هذا المقال لدراسة وبحث كيفية بناء الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وهل فعلا تقوم بذلك ام انها تسيير بطريقة تكتيكية و تشغيلية فقط

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة، الاستراتيجية، الحوكمة، التنافسية، الابتكار.

### Abstract:

Although the small and medium enterprises are technologically weak, they can adopt some strategies that enable them to face fierce competition, especially from large and technologically advanced institutions, by studying the external environment, assessing opportunities and threats, studying the internal environment and identifying organizational strengths and weaknesses.

In this article, we start to study and discuss how to build the strategy in the Algerian SMEs. Is it really doing so or is it only in a tactical and operational way?

**Keywords:** Small Business, Strategy, Governance, Competitiveness, Innovation

### مقدمة:

رغم الافتقار التنظيمي الا أن المؤسسات الصغيره والمتوسطه تسعى جاهده الى بناء الاستراتيجيه بطريقه ابتكارية لمواجهة المنافسة من كبرى الشركات سنحاول في هذه الورقة التطرق الى :

1. صياغة الاستراتيجيات الابتكارية ؛
2. اختبار اساسيات بناء الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
3. الخطط التكتيكية كبديل للخطط الاستراتيجية لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

أولاً - صياغة الاستراتيجيات الابتكارية:

يعتبر صياغة الاستراتيجية الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوعا استثنائيا وليس أساسيا في نظر الكثيرين من المسيرين، نظرا للضعف التكنولوجي والمالي، إلا ان ذلك لا يعني ان تعتمد هذه المؤسسات على الاستراتيجيات التكنولوجية والابتكارية لمواجهة المنافسة الشرسة مع كبرى المؤسسات<sup>1</sup>.

1- السياسات الاستراتيجية للابتكار التكنولوجي:

يكون ذلك على أساس نوع وحجم المؤسسة وقدراتها المالية والمادية والبشرية، عن طريق إتباع سياستين<sup>2</sup>:

**1-1 سياسة التطوير الذاتي للموارد:**

تعتمد هذه الطريقة على استغلال القدرات والموارد الداخلية للمؤسسة، وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة .

**1-2 سياسة التطوير عن طريق التقليد:**

تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات، والإمكانات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير، وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفادي المخاطرة، وتنقسم إلى<sup>3</sup> :

**1-2-1 حالة التابع :**

في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاوله الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

**1-2-2 حالة المقلد :**

وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المنظمة خطر تقادم المنتج أو الطريقة بسرعة، وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة فعال<sup>4</sup>.

**2- مراحل صياغة الإستراتيجية التكنولوجية :**

تتبع المؤسسة جملة من المراحل لصياغة الاستراتيجية التكنولوجية المتبعة، ويمكن تلخيصها في :

**1-2-1 تقييم الذمة التكنولوجية للمنظمة:**

ان المؤسسة التي تتبع سياسة الابتكار التكنولوجي لا بد لها من تحليل شامل لما تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيات مختلفة، وفي كافة المراحل والوظائف لأن أي قيمة تكنولوجية في أي مرحلة أو وظيفة سواء كانت إنتاجية أو بشرية، أو تسويقية فإنها تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دفع سياسة الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.

**2-2-2 تقييم التكنولوجيا في البيئة التنافسية:**

لا تقصر عملية تقييم التكنولوجيا عن ما تمتلكه المؤسسة فحسب، بل يجب عليها تقييم التكنولوجيا في السوق عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن مستحدثات الابتكار التكنولوجي في المجال الذي تنشط فيه لأن التطورات الحاصلة في السوق يمكن أن يكون لها الأثر السلبي على مستقبل المؤسسة إذا لم نأخذها بعين الاعتبار .

**3-2 دراسة حياة الابتكار التكنولوجي:**

يتوقف نجاح إستراتيجية المؤسسة عن كيفية تسير إبتكاراتها، ومتى تطرح فيه المنتج أو الإبتكار الجديد، لأن حياة التكنولوجيا في المؤسسة تمر بمراحل، وعلى المؤسسة والمسيرين مراقبة هذه المراحل، ويجب على الإدارة أن تسارع بطرح تكنولوجيا جديدة في الوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا المستخدمة بالتنازل مباشرة.

**4-2 تحليل الفرص والتهديدات التكنولوجية:**

يعتبر البحث العلمي احد منابع الفرص أو التهديدات، فإذا ما كان للمؤسسة قدرة على استغلال نتائج البحث العلمي بطريقة جيدة فسوف يكون عبارة عن فرصة، وإذا كان من سيستغل نتائج البحث العلمي المنافسون فسوف يكون عبارة عن تهديد، فكل شيء يمنح

المؤسسة ميزة تنافسية لفترة أو يؤثر على التكاليف أو يعطي امتيازات للمنتج أو التكنولوجيا المستخدمة يعتبر فرصة وعكس ذلك يعتبر تهديدا.

## 2-5 تقييم وضع المؤسسة التكنولوجي:

على ضوء العناصر السالفة الذكر عن طريق تقييم الذمة المالية والتكنولوجية للمؤسسة مع ما هو موجود في الخارج، وتقييم منحى حياة التكنولوجيا، وإعطاء تقييم للفرص والتهديدات الموجودة في محيطها يمكن للمسيرين أن يقيموا الوضع الداخلي للمنظمة، ومحاولة التقليل نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة<sup>5</sup>.

## 2-6 اختيار البديل الاستراتيجي التكنولوجي:

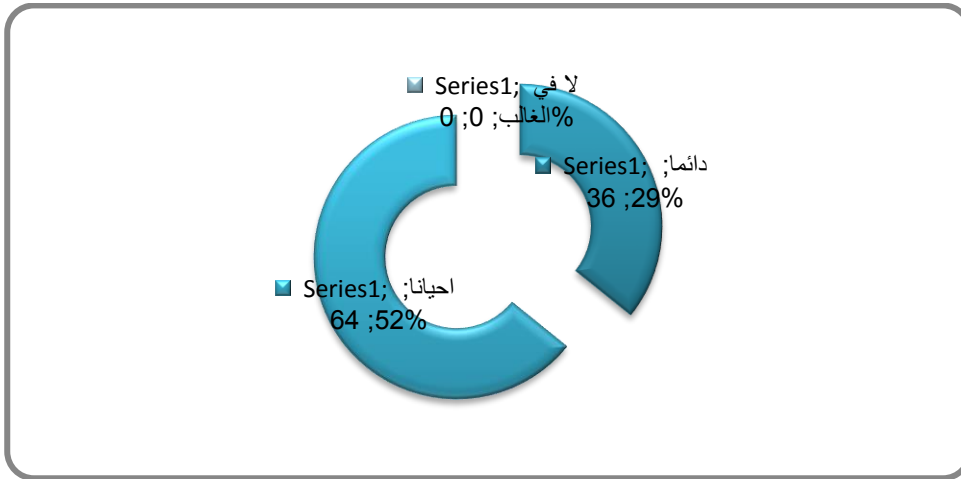
انطلاقا من تقييم وضع المؤسسة تتضح الرؤية لدى المسير لعملية اختيار الاستراتيجية التكنولوجية الملائمة والتي تساعد على اكتساب ميزات تنافسية تكنولوجية، عن طريق دعم عمليات البحث والتطوير، والعمل على إطالة حياة التكنولوجيا المستخدمة، بإدخال التحسينات عليها قدر المستطاع، وطرح التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

### ثانيا: اختبار اساسيات بناء الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

سنحاول في الشق التطبيقي لهذه الدراسة تسليط الضوء على مدى جدية المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في وضع اهداف استراتيجية ودراسة مقومات بنائها.

1- جدية المسير من خلال تسطير الأهداف: يعتبر وضع الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مهام المسير الذي يدير النشاط من اجل بلوغ تلك الأهداف وتبرز جدية المسير في وضع الأهداف ونوعها، بينما تبرز قدراته وطاقاته من خلال مستوى وأجل تلك الأهداف ولمعرفة مدى جدية المسير الجزائري تحصلنا على النتائج الملخصة في الشكل 01:

### شكل رقم (01) جدية المسير الجزائري من خلال تسطير الأهداف



المصدر : من اعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة

تبين النتائج المتحصل عليها أن هناك عدم جدية في التسير حيث أن ما نسبته 64% من المسيرين لا يقومون بوضع اهداف بشكل رسمي ودوري مما يضعف عملية التقييم والتفويض، فكيف يمكن تقييم النشاط دون تقييم مستوى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تدل هذه النسبة على مؤشر غير تنظيمي بالكامل وعلى تلقائية النشاط التي لا يمكن أن تطور المؤسسة، كما ان هذه النسبة تبين ان المسير الجزائري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتميز بالذهن المبتكر.

مع ذلك لا يمكن ان نحمل النسبة الأخرى وهي التي تبين ان حوالي ثلث المسيرين الجزائريين يحاولون المضي بمؤسساتهم نحو الأحسن، لكن يبقى اختبار مدى قوة تسيرهم من خلال نوع ومدة الأهداف المسطرة.

## 1- مستوى تدخل العائلة ووضع الأهداف:

لطالما شكلت العائلة عائقا في وجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, من خلال القرارات التمويلية والتشغيلية, والإنتاجية وغيرها من القرارات وهنا يمكن توضيح عملية وضع الأهداف وتدخل العائلة في قرارات المؤسسة والجدول رقم 01 يوضح ذلك.

جدول رقم (01): الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع الأهداف

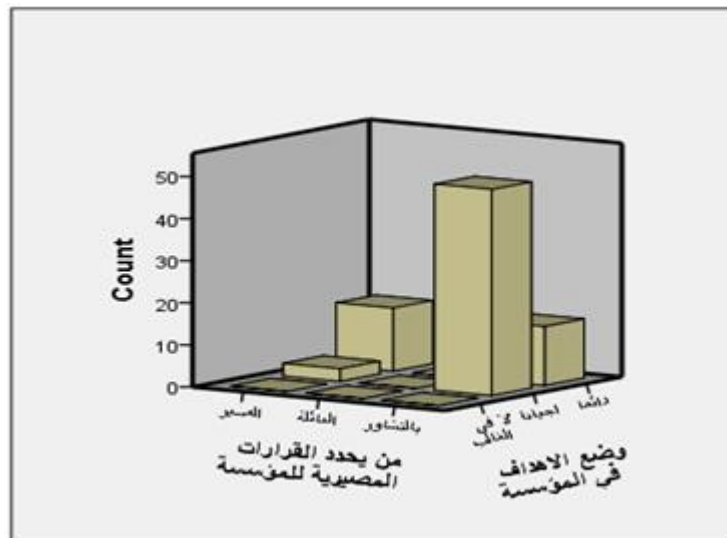
		وضع الأهداف في المؤسسة	من يحدد القرارات المصيرية للمؤسسة
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.530**
	وضع الأهداف في المؤسسة Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	81	81
	Correlation Coefficient	.530**	1.000
	من يحدد القرارات المصيرية للمؤسسة Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	81	81

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معطيات الدراسة

بين مستوى الارتباط ويوضح أن عملية وضع الأهداف لا يكون بمنأى عن العائلة, اي ان العائلة أو بالأحرى المسير المالك لا يتسم بالجدية أكثر من المسير غير المالك, وتكمن اهمية المسير غير المالك انه يحاول اثبات نفسه وهو النموذج المشجع على الابتكار سواء في تعامله مع الأفراد, أو حتى تعامله مع العائلة في حد ذاتها والتي عادة ما تتسم بالرسمية داخل المؤسسة والشكل رقم 02 يوضح ذلك :

شكل رقم (02): الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع الأهداف

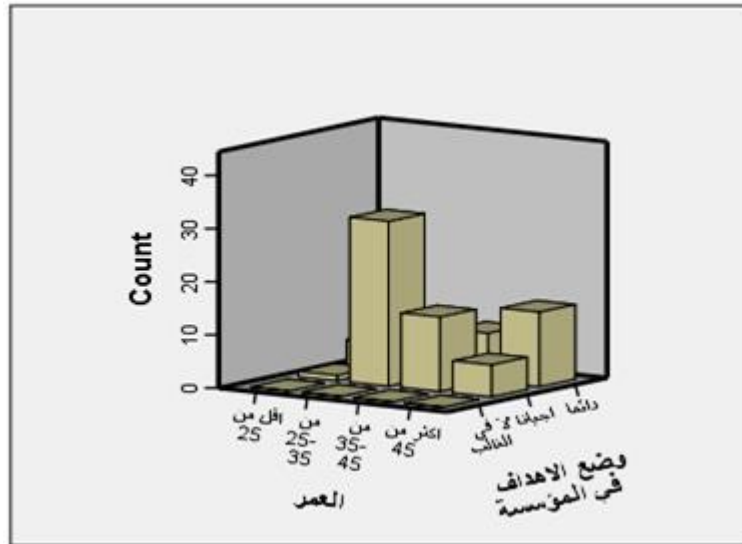


المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معطيات الدراسة

يوضح الشكل 02، الفئة التي تهتم بوضع الأهداف بشكل دائم ورسمي هي فئة المسير غير المالك الذي يتخذ القرارات دون الرجوع الى العائلة بشكل نسبي أكبر بكثير من الفئة التي تأخذ قراراتها بالرجوع الى العائلة, ومن هنا أن جدية المسير تزداد كلما كان بعيد عن العائلة.

1- **العلاقة بين العمر وعملية تسطير الأهداف:** اتضح من خلال الدراسة في مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباط عكسي قوي بين عمر المسير وتسطير الأهداف بلغ  $r=-0.712$  ويمكن توضيح الارتباط العكسي في الشكل رقم 03:

شكل رقم (03): العلاقة بين العمر وعملية تسطير الأهداف



المصدر : من اعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة

نلاحظ من الشكل رقم 03 ان هناك علاقة عكسية بين تطور العمر من جهة والإجابات التي تبين وضع الاهداف بشكل رسمي ومستمر ووضوح الاهداف بشكل غير مستمر, كما ان اصحاب الفئات العمرية المتقدمة يميلون اكثر الى وضع الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة, ربما يعود السبب الى ان صغار الأعمار من المسيرين يفتقرون الى التركيز.

2- **نوع الأهداف المسطرة في عينة الدراسة:** يمكن اختبار وضع وبناء الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأهداف المسطرة وأجلها بالإضافة الى كيفية مواجهة المنافسين من خلال الخطط الموضوعة التي تستند الى تحقيق جملة من الأهداف ولمعرفة عمر الأهداف المسطرة تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 02 :

جدول رقم (02): عمر الأهداف المسطرة في عينة الدراسة

النسب	التكرارات	الأهداف
33.3%	27	اقل من 3 شهور
24.7%	20	من 3-12 شهر
/	/	من 1-3 سنوات
/	/	اكثر من 3 سنوات
42%	34	حسب متطلبات السوق
100%	81	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة

تثبت النتائج المتحصل عليها ان مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لهم اي اهداف استراتيجية والأهداف المسطرة كلها تشغيلية, بنسبة 100% , اي ان المؤسسات تدير بشكل تلقائي الذي يبني فقط على مواولة النشاط, وهذا يرجع الى الثقافة التسييرية البسيطة بالاضافة الى فقدان أو ضعف الطموح الذي يعتمد على الابتكار والتطوير .

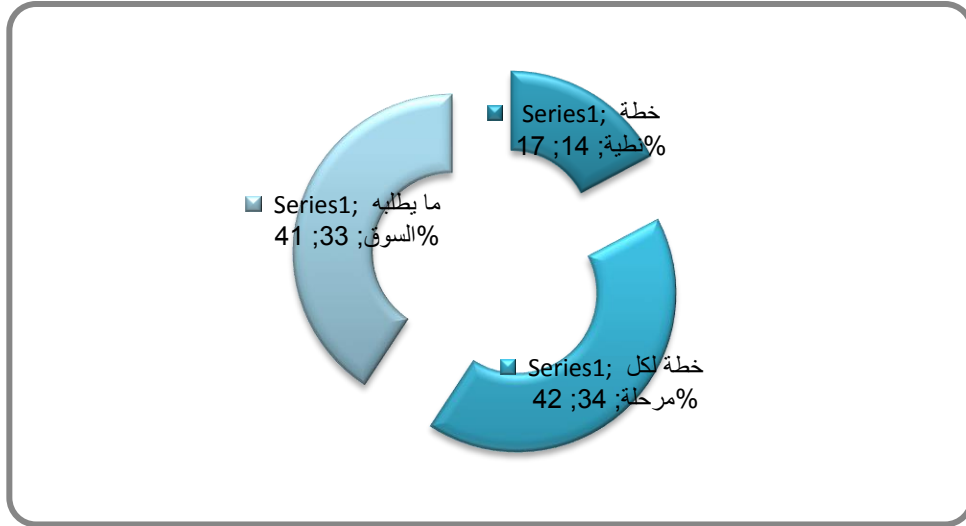
يعتبر الافتقار التنظيمي احد الأسباب الأساسية التي ادت الى الضعف الاستراتيجي, أما غياب التسيير الاستراتيجي فيؤدي بالمؤسسة الى الخروج من السوق, وربما هذا من بين اكبر الأسباب الذي يؤدي الى زوال الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب أرقام الوزارة في السنوات الماضية.

ثالثا: الخطط التكتيكية كبديل للخطط الاستراتيجية لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

### 1- نوع الخطط المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة :

توصلنا فيما سبق الى ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليس لها خطط استراتيجية لكن بحكم خصوصية هذا النوع من المؤسسات ونظرا لنقص الخبرة في التنظيم يمكن تغطية ذلك عن طريق الخطط التكتيكية, وفيما يلي سنحاول معرفة ما اذا كان مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يرسون خطط لمواجهة المنافسة أو أن النشاط يسير بطريقة عفوية, حيث تحصلنا على النتائج الملخصة في الشكل رقم 04 :

شكل رقم (04): نوع الخطط المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة

يمكن القول من خلال النتائج المبينة في الشكل رقم 04 أن هناك فقط ما نسبته 42% من المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمدون على الخطط التكتيكية لمواجهة المراحل والوضيعات المختلفة, اي يمكن اعتماد خطط هجومية وأخرى دفاعية... يعتمدون مجموعة من الأساليب المدروسة من أجل شحن القوة التنافسية, كما يعتمدون على الابتكار والتطوير كأحد الميزات التي تتيح لهم الأفضلية. أما النسبة المتبقية 58% فهي مؤسسات جامدة تنظيميا وإنتاجيا فهي ليست من تحرك نفسها وإنما تتحرك بفعل المنافس أو السوق, وبالتالي فهي تفتقد الى الروح التي يمكن أن تدفعها نحو الأحسن .

### 02- الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف:

تبين من خلال دراسة معامل بيرسون للارتباط ان هناك ارتباط عكسي بين وضع الأهداف وطريقة الحصول على المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم 03 :

جول رقم (03): الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف

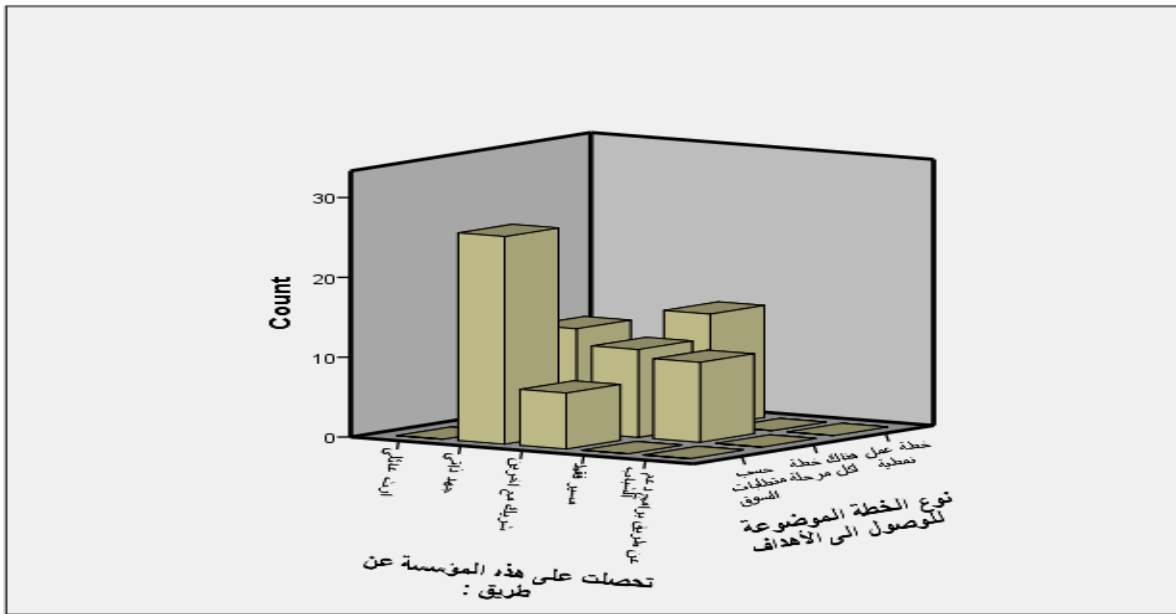
	نوع الخطة الموضوعة للوصول الى الأهداف	تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق:
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000
	نوع الخطة الموضوعة للوصول الى الأهداف Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
	Correlation Coefficient	-.532**
	تحصلت على هذه المؤسسة عن طريق : Sig. (2-tailed)	.000
N	81	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معطيات الدراسة

يتجلى الارتباط العكسي في أن المسير المالك لا يهتم بوضع الاهداف بقدر ما يهتم بذلك المسير غير المالك او ويتبن ذلك أكثر في الشكل رقم 05 :

شكل رقم (05): العلاقة بين التسيير العائلي ووضع الأهداف

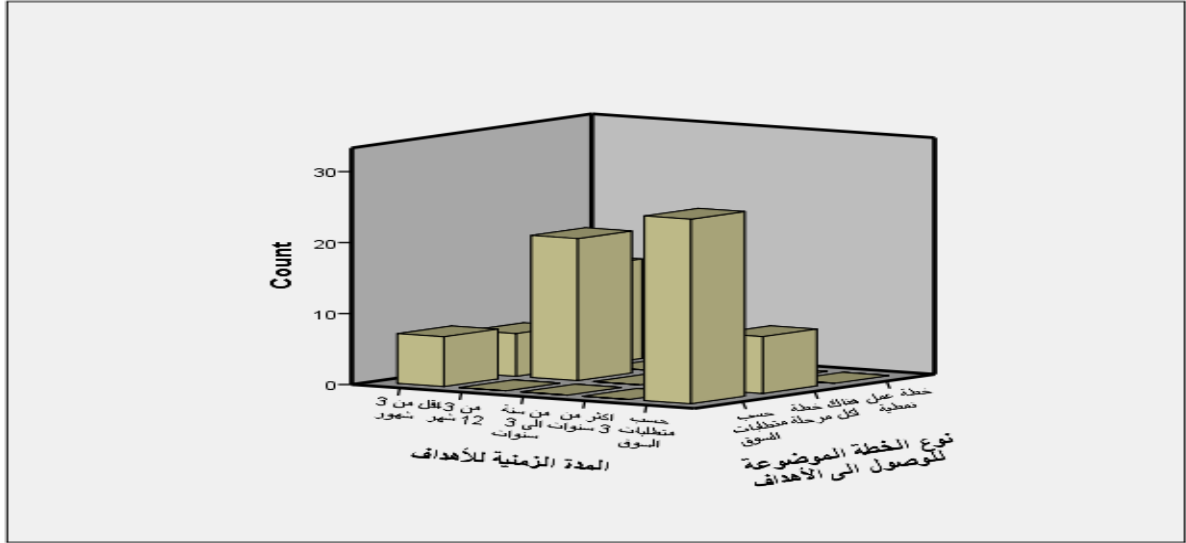


المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معطيات الدراسة

الملاحظ في الشكل رقم 05 ان فئة المسيرين غير المالكين كانت لهم خطط مختلفة لمواجهة اي مرحلة بنسبة 100 % بينما باقي الانواع فتعددت اجاباتهم واختلفت.

بينت الدراسة ان هناك ترابط كبير بين المدة الزمنية للأهداف و وضع الخطط التكتيكية بمعدل  $r=0.621$  وهو ارتباط قوي كما تبين ان هناك تناسق بين المستجوبين في السؤالين وهو ما يوضحه 06 :

شكل رقم (06): الارتباط بين المدة الزمنية للأهداف و وضع الخطط التكتيكية



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على معطيات الدراسة

نلاحظ ان أكبر فئة اجابت على ان هناك خطة لكل مرحلة هم من اجابوا على انهم يسطرون اهداف في المؤسسة سواء كانت لأقل من ثلاث شهور أو اقل من سنة مما يثبت صدق اجاباتهم كما بينا سابقا انهم من المسير غير المالك وبالتالي كلما ابتعدت العائلة عن المؤسسة كلما كان ذلك أفضل من الناحية التنظيمية ومن ناحية الابتكار والتطوير .

الهوامش و المراجع المعتمدة:

<sup>1</sup> Roger et krim, document de travail rédiger pour la table ronde de recherche, action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, Canada ,2000.p2.

<sup>2</sup> Dou henri, vielle technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle, Dunod, paris, 1995,p 21.

<sup>3</sup> Dou henri, op cit, p21.

<sup>4</sup> Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie, dictionnaire du marketing, Economica, paris, 1999, P 5.

<sup>5</sup> يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات, دار الرضا للمعلومات, دمشق, 1999, ص 190.